

Kapitel III

eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung?

*Kuno Schedler **

Inhalt

1	Einleitung	34
2	Definition des eGovernment.....	35
3	Die drei Elemente des eGovernment	37
4	Die drei Elemente in Fallbeispielen	38
4.1	eDP: eVoting	38
4.2	ePN: Fahrzeugregistrierung in Arizona	40
4.3	ePS: Direkte Stromverrechnung	41
5	Zusammenspiel von eGovernment und New Public Management	42
6	Kritisches zum eGovernment.....	48
7	Lessons Learned.....	49

* Prof. Dr. Kuno Schedler ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Public Management und Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St.Gallen.

kuno.schedler@unisg.ch

Dieser Beitrag wurde erstmals veröffentlicht in Gisler, M./Spahni, D.: eGovernment - Eine Standortbestimmung, Verlag Paul Haupt Bern, 2000.

1 Einleitung

Der Begriff des „Electronic Government“ verbreitet sich auch in der Schweiz immer schneller. Dabei ist oft nicht klar, was darunter zu verstehen ist und welche Chancen und Herausforderungen sich mit eGovernment ergeben. Wirklich neu daran ist nicht die Informatisierung der verwaltungsinternen Abläufe, sondern der Aspekt der Kommunikation zwischen Verwaltung und Dritten über elektronische Medien und die daraus abgeleiteten organisatorischen Änderungen in den öffentlichen Institutionen. Diese neuen Formen tragen das Potenzial in sich, demokratische Abläufe mittelfristig grundlegend zu verändern.

Im Jahr 1998 hat die britische Regierung einen Bericht mit dem Titel „Electronic Government“ auf dem Internet publiziert¹, der die Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf den Staat und sein Verhältnis zum Bürger beschreibt. Dabei werden drei Bereiche genannt:

- Die Anwendung von IKT in der Leistungserstellung und -abgabe, d.h. in der Abwicklung ganzer Geschäftsvorfälle über elektronische Medien.
- Die Schaffung neuer Möglichkeiten durch IKT, für die Bürger und die Wirtschaft transparenter zu sein, indem Zugang zu einem breiteren Fundus an aktuellen Informationen ermöglicht wird.
- Die Anwendung von IKT können fundamentale Veränderungen im Verhältnis zwischen Bürger und Staat, und zwischen den Staaten, für die demokratischen Prozesse und Strukturen mit sich bringen.

Im gleichen Bericht wird auf Entwicklungen im Ausland verwiesen, die für das beschriebene Konzept der Regierung Pate gestanden haben. Diese Entwicklungen umfassen unter anderem verschiedenste Beispiele für elektronische Dienste, inkl. Zahlungsverkehr, die von Verwaltungen für ihre Bürger angeboten werden, aber auch sog. „One-Stop-Shops“, die an einer Stelle die Abwicklung sämtlicher Publikumsgeschäfte einer Verwaltung erlauben. Zwei Beispiele, die auch für die Schweiz von Bedeutung sind, stechen dabei heraus: Im Minnesota Experiment mit elektronischer Demokratie werden seit 1994 demokratische Prozesse mit elektronischen Mitteln unterstützt. Zu Beginn waren es vor allem Informationen über Kandidaten. Mit der Zeit wurde das Angebot ausgeweitet zu einem Elektronischen Ratshaus (1996) und zu Diskussionsforen auf dem Internet (1997). In Europa sticht Spanien mit Innovationen hervor, indem beispielsweise Smartcards und Fingerabdrücke für den Zugang zu Sozialleistungen eingesetzt werden. Aber auch deutsche Kommunen entdecken die digitale Welt und entwickeln vor allem unter dem Stichwort des *Bürgeramtes* Lösungen, die den Kundenservice mit Hilfe elektronischer Medien verbessern sollen. Unser nördlicher Nachbar hat denn auch schon die gesetzliche Grundlage für die Einführung der digitalen Signatur geschaffen. Zu erwähnen ist schliesslich Österreich, das mit dem *Ratshelfer help.gv* einen ersten Ansatz bietet,

¹ www.parliament.uk/post/egov.htm, 8. Sep. 00.

den Bürgern Hilfestellungen in der Suche nach den Zuständigen für ihre Anliegen zu geben.

2 Definition des eGovernment

Der Begriff des Electronic Government (in der Folge: eGovernment) wird in verschiedensten Publikationen auf sehr unterschiedliche Weise definiert. Die geradezu explodierende Menge an Publikationen zum Thema eGovernment wird es mit sich bringen, dass auch die Anzahl der Definitionen unüberschaubar wird, ebenso wie die Teilaspekte des eGovernment, die es zu beleuchten gilt. Einen m.E. hervorragende Einstieg bietet das Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, Multimedia@Verwaltung,² das zwar für Deutschland geschrieben wurde, jedoch auch für die Schweiz erhebliche Gültigkeit hat.

Aus Sicht des Public Management, in dessen Bereich das eGovernment zumindest teilweise gehört, sticht vor allem ins Auge, dass hiermit eine neue Kommunikationsform sowie - daraus abgeleitet - neue Organisationsformen für öffentliche Institutionen und ihre Ansprechpartner begründet werden. Eine allgemeingültige Definition könnte damit lauten:

Electronic Government ist eine Organisationsform des Staates, welche die Interaktionen und Wechselbeziehungen zwischen dem Staat und den Bürgern, privaten Unternehmungen, Kunden und öffentlichen Institutionen durch den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) integriert.

Definition III-1: eGovernment³

Von eGovernment wird seit dem Aufstieg des Begriffs eCommerce in der Literatur gesprochen. Gemeint ist die Summe der neuen Möglichkeiten, die sich staatlichen Institutionen bieten, sich mit anderen auf elektronischem Weg auszutauschen. Über Internet oder Extranets können unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung, der Geschäftsabwicklung oder einfach der Kommunikation stattfinden, die das Leben in der und mit der Verwaltung entscheidend verändern.

eGovernment umfasst eine ganze Palette von Elementen, die auf elektronischen Plattformen eingesetzt werden. Analog zum eCommerce ist das eGovernment durch eine mehr oder weniger intensive Interaktivität der Verwaltung mit Dritten geprägt. Dabei kann gleichzeitig eine mehr oder weniger grosse Bedeutung für demokratische Prozesse entstehen. Diese beiden für eGovernment wichtigen Dimensionen lassen sich gemäss

² Kubicek, Herbert et al. (Hrsg.): Multimedia@Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, Heidelberg: Hüthig.

³ Center of Excellence eGovernment der HSG, www.electronic-government.ch, 8. Sep. 00.

Schedler/Scharf⁴ in einer Matrix als Achsen darstellen und mit Beispielen anreichern (vgl. Tabelle III-1).

		Demokratisches Potenzial		
		Tief (Information)	Mittel (Konsultation)	Hoch (Partizipation)
Interaktionsintensität	Hoch (Forum)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Informationsabfrage ▪ Submissionsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaktive Vorabgespräche in der Planungsphase eines Hausbaus ▪ Konsultativabstimmungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plattformen föderaler Entscheidungsfindung (Extranet)
	Mittel (Mailbox)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestellung einfacher Dienstleistungen, z.B. Ausweise ▪ Zahlungssysteme für Steuern, Bussen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kalkulation bestimmter Rahmenbedingungen, z.B. Steuerbelastungen ▪ Einschreiben für Schulen bei freier Schulwahl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahlen und Abstimmungen
	Tief (Broschüre)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information über Behörden ▪ Information über Standorte (Stadtmarketing) ▪ Information über Aktivitäten in Wirtschaft und Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ankündigung von Veränderungen und Anlässen ▪ Publikation von Gesetzen, Regulierungen, Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information zu Wahlen und Abstimmungen

Tabelle III-1: Dimensionen des eGovernment mit Beispielen

In Bezug auf die äussere Gestaltung können zudem verschiedene Generationen von Websites festgestellt werden:

1. *Generation*: „Wir über uns“-Homepages. Sie geben Auskunft über die Organisation eines Gemeinwesens, mit Photos, Telefonnummern, Informationen über Anlässe. Ein Prospekt. Fortschritt: die Öffnung gegen aussen. Problem: eine Nabelschau, oft zur alleinigen Freude der Mitarbeitenden und ihrer Bekannten.

2. *Generation*: „Download“-Homepages. Erste interaktive Möglichkeiten. Alphabetische Listen mit allen Formularen, die im Kontakt mit dem Gemeinwesen notwendig sind. Newsletter zum Herunterladen. Internet-Adressen von Ansprechpartnern. Fortschritt: Der Gang zum Schalter ist nicht mehr notwendig. Problem: Wer nicht weiss, was er braucht, findet nicht, was er will. Noch immer dominiert eine Innensicht der Verwaltung.

3. *Generation*: Kundenorientierte Homepages. „Wir lösen Ihr Problem“ anstatt „Wir erklären Ihnen unsere Probleme“. Problemzentrierte Portale ermöglichen es dem Bürger

⁴ Schedler, Kuno/Scharf, Maria Christina: Nur noch ein Mausklick trennt die da unten von denen da oben, in: Die Weltwoche, Nr. 33, 17. August 2000.

oder der Bürgerin, sich im Dschungel der Verwaltung über einen einzigen Klick zurecht zu finden. Typische Lebenssituationen prägen diese Homepage. Fortschritt: Echte Kundenorientierung. Problem: Das muss erst noch kulturell verdaut werden.

3 Die drei Elemente des eGovernment

Das erklärte Ziel des eGovernment ist eine interne und externe Leistungsverbesserung. Das eGovernment nutzt die Veränderungen, die bereits mit dem New Public Management (NPM) eingeleitet wurden: eine konsequente Ausrichtung der öffentlichen Institutionen auf den Abnehmer ihrer Leistungen.

Viele Begriffe sind zu wenig konkret definiert, wenn sie neu auftreten - sie können damit mit allen möglichen Inhalten verbunden werden. Dies geschieht im Moment auch mit dem eGovernment - was an sich nicht weiter schlimm wäre, würde damit nicht der Begriff mittel- bis langfristig abgewertet. Abhilfe muss geschaffen werden, indem ein nachvollziehbares und nutzenstiftendes Kriterium für die Gestaltung eines Konzeptes eingesetzt wird, welches hinter dem Terminus steht. Der politische „Entscheidungs- und Produktionsprozess“ kann ein solches Gliederungsmuster sein. Er lässt sich in drei grundsätzliche Prozessschritte unterteilen, die je mit einem eigenen Modul des eGovernment unterstützt werden können:

- *Electronic Democracy and Participation (eDP)*: Elektronische Abbildung demokratisch legitimierender Entscheidungsverfahren bzw. deren Vorbereitung. Lenk nennt die Entwicklung in Deutschland etwas sarkastisch „Die neue Hinwendung zum Bürger“.⁵ Beispiele: Wahlen via Internet, Bürgernetzwerke.
- *Electronic Production Networks (ePN)*: Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten bzw. öffentlichen und öffentlichen Institutionen via elektronische Medien. Ein grosses Potenzial liegt hier im Aufbau und der Pflege virtueller Produktionsnetzwerke zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Insbesondere sind hierzu die neuen Vernetzungen zwischen unterschiedlichen Staatsebenen, beispielsweise kantonale Extranets mit Anschluss für alle Gemeinden, zu erwähnen. Beispiele: Outsourcing der Abwicklung von Schriftenerneuerungen, eProcurement Lösungen.
- *Electronic Public Services (ePS)*: Abgabe von öffentlichen Leistungen an die Leistungsempfänger, Privatpersonen oder Unternehmungen über lokale, regionale oder nationale Portale. Beispiel: elektronische Eingabe der Steuererklärung, Life Event Portale.

Jedes dieser Elemente weist eigene Charakteristika und Schwergewichte auf, so dass sich eine gedankliche Trennung rechtfertigt. eDP löst primär demokratisch-politische Überlegungen aus, da es sich auf die Entscheidungsprozesse im politisch-

⁵ Lenk, Klaus: „Electronic Democracy“ - Beteiligung an der kommunalen Willensbildung, in: Kubicek, Herbert et al. (Hrsg.), *Multimedia@Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999*, Heidelberg: Hüthig, S. 249. Im Übrigen zeigt Lenk, einer der Vordenker des eGovernment in Deutschland, auf, dass viele Ideen zu Informationstechnologie und Demokratie bereits in den siebziger Jahren diskutiert wurden, so neu also nicht sind. Dies mindert jedoch ihren heutigen Stellenwert in keiner Weise.

administrativen System bezieht. ePN ist auf die Architektur von formalen oder informellen Netzwerken sowie deren Auswirkung ausgerichtet und kann primär im Hintergrund, d.h. ohne Erkennungswirkung gegenüber dem Bürger, organisiert werden. ePS hingegen ist ein für Kunden und Bürger sichtbarer Teil des eGovernment und ist in seiner Ausgestaltung massgeblich durch Ansprüche und Fähigkeiten der Leistungsempfänger geprägt. Erst in ihrer Ganzheit können die drei Elemente als umfassendes eGovernment bezeichnet werden.

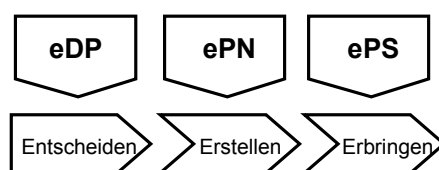


Abbildung III-1: Prozess-Elemente des eGovernment

4 Die drei Elemente in Fallbeispielen

Im folgenden Abschnitt werden die drei beschriebenen Elemente des eGovernment anhand je eines Beispiels näher erläutert. Dabei geht es darum, die Plausibilität der vorgenommenen Dreiteilung aufzuzeigen und darzulegen, dass jedes dieser drei Elemente mit einer ihm eigenen organisatorischen, aber auch politischen Beurteilung betrachtet werden muss.

4.1 eDP: eVoting

In Beantwortung verschiedener Vorstösse eidgenössischer Parlamentarier aus allen Parteien kündigte der Bundesrat im September 2000 an, dass der Bund bis Ende 2001 zusammen mit Kantonen und Gemeinden einen „virtuellen Amtsschalter“ oder „Guichet virtuel“ einrichten will. Für die Jahre 2001 und 2002 sind dafür Kosten von je Sfr. 15 Mio. budgetiert. Noch 2000 sollen zudem die gesetzlichen Grundlagen für erste Pilotversuche mit elektronischer Abstimmung (eVoting) in die Vernehmlassung gehen. Insgesamt sieht der Bund gemäss NZZ für den Bereich eGovernment bis 2004 Aufwendungen von insgesamt Sfr. 52,7 Mio. vor.⁶

Mit dem eVoting wird ein urdemokratisches Element der Schweiz, die direkte Beteiligung des Volkes an Sachentscheiden, angesprochen. Dabei ist nicht die Tatsache an sich revolutionär: neue Formen der Abstimmung wurden bereits in der Vergangenheit eingeführt. Mit jedem neuen Schritt wurde die Bindung an Ort und Zeit einer Abstimmung gelockert. Der Übergang von der Landsgemeinde zur Urnenabstimmung brachte ein Stück Unabhängigkeit, aber auch die Anonymität der Stimmabgabe. Mit dem brieflichen Stimmen wurde vor allem die örtliche Bindung weiter aufgehoben: statt an der Urne

⁶ NZZ 7.9.2000, S. 14.

kann seither der Bürger seine Stimme an jedem Briefkasten abgeben. Das eVoting wird eine weitere Erleichterung der Stimmabgabe bringen, indem vom Medium Papier auf das Medium Internet (oder Folgemedien) gewechselt wird. Korac-Kakabadse und Korac-Kakabadse sprechen in diesem Zusammenhang von der mündlichen Demokratie im Stadtstaat, der schriftlichen im nationalen Staat und der *electronic democracy* in der globalen Informationsinfrastruktur.⁷

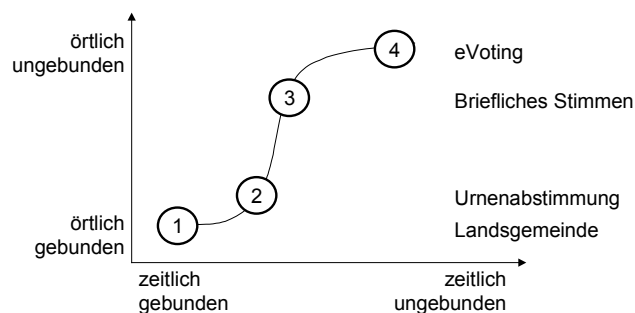


Abbildung III-2: Lösung der Abstimmungen von zeitlichen und örtlichen Vorgaben

Mit dem eVoting stellen sich verschiedene Fragen der Sicherheit und der Anonymität, die an dieser Stelle nicht vertieft werden sollen. Für eine staatswissenschaftliche Betrachtung dürfte ein anderer Aspekt ebenso interessant sein: Gelingt es dem eVoting, neue Wählerschichten zu aktivieren? Die Antwort auf diese Frage muss im Moment offen bleiben. Die These steht jedoch im Raum, dass sich der Typ „Papier-Wähler“, der an die Urne geht oder Papierunterlagen studiert, vom Typ „Surfer-Wähler“ im Internet bezüglich seiner Charakterzüge unterscheidet. Jünger, technischer, aber auch kurz entschlossener und eventuell oberflächlicher müssten eigentlich die neu gewonnenen Wählerschichten sein.

Das Element „eDP“ wirft jedoch weitergehende Fragestellungen auf, die von politischer Warte aus sehr genau untersucht und diskutiert werden müssen. Ein nicht unwesentliches Beispiel ist die Vorgabe von Unterschriftenzahlen, um bestimmte demokratische Prozesse auslösen zu können: Können die für Referenden und Initiativen notwendigen Unterschriftenzahlen weiterhin auf dem heutigen Niveau belassen werden, wenn neuerdings eine Anwerbung zur Abgabe der Unterschrift mit wenig physischem Aufwand via Internet erfolgen kann? Die aktuelle Grenze basiert auf der Annahme, dass die Sammlerinnen und Sammler persönlich ihrer Arbeit nachgehen müssen. Wenn dies Computerprogramme erledigen können: wird damit die heutige Grenze nicht viel zu tief liegen?

⁷ Korac-Kakabadse, Andrew/Korac-Kakabadse, Nada: Information Technology's Impact on the Quality of Democracy, in: Heeks, Richard (Hrsg.), Reinventing Government in the Information Age. International Practice in IT-enabled public sector reform, London: Routledge, S. 212.

Oder exotischer: wird es gar möglich, analog zu einem Lastschriftverfahren einer Bank, die Unterschriften von Parteimitgliedern für bestimmte Referenden direkt abzurufen?

4.2 ePN: Fahrzeugregistrierung in Arizona

Produktionsnetzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass an geografisch unterschiedlichen Orten durch verschiedene Institutionen an ein- und demselben Produkt gearbeitet wird. Durch Hinterlegung standardisierter Prozesse sowie Zusammenlegung administrativer Tätigkeiten können vermehrt Skaleneffekte erzielt werden - ein Charakteristikum, das Schuh und Strack auch der virtuellen Fabrik zumessen.⁸ Organisatorisch bedeutet dies, dass Teile der bestehenden Organisation aufgelöst oder segmentiert werden, um virtuell als Element in eine optimal konfigurierte Leistungseinheit des Produktionsnetzwerks eingebunden zu werden. Gleichzeitig werden andere Teilelemente externer Organisationen im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgabe im virtuellen Netzwerk gepoolt. Beispiele für gelungene Produktionsnetzwerke im Sinne der ePN sind in der Schweiz noch kaum zu finden. Im Ausland hingegen werden erste erfolgreiche Lösungen beschrieben. So berichtet der Economist über die Fahrzeugregistrierung in Arizona, die über ein ePN erfolgt:⁹

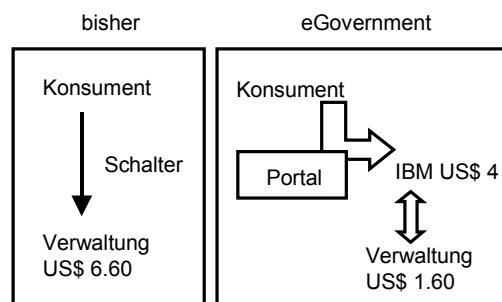


Abbildung III-3: Schema der Fahrzeugregistrierung in Arizona

- Der Konsument steigt über ein Portal des Staates in die Maske der Fahrzeugregistrierung ein und meldet seine Transaktion an.
- Die Daten gehen zur Verarbeitung an die IBM, an welche die administrative Behandlung outgesourct wurde. Für jede Transaktion erhält IBM eine Entschädigung von US\$ 4.--.
- Der Verwaltung verbleiben noch einige Restarbeiten, die mit internen Kosten von US\$ 1.60 zu Buche schlagen. Total kostet eine solche Transaktion also US\$ 5.60.

⁸ Schuh, G./Strack, J.: Die Virtuelle Fabrik-Chance für KMU, in: Ratgeber für KMU, L'Agefi, 1998, S. 132 f.

⁹ The Economist, 14.06. 2000 (diverse Artikel in der Spezialausgabe E-Government).

- Gegenüber dem alten System, das mit Kosten von US\$ 6.60 verbunden ist, kann dank dieser Lösung ein Dollar pro Transaktion eingespart werden. Bei 15% aller Transaktionen, die über das Internet laufen, sind dies Einsparungen von US\$ 1.7 Mio. pro Jahr.

Selbstverständlich sind diese Zahlen nicht unesehen übertragbar auf die Verhältnisse in der Schweiz. Von Interesse ist an dieser Stelle daher primär, wie ein elektronisches Produktionsnetzwerk zustande kommen kann:

- Analyse der einzelnen Prozessschritte
- Aufteilung in Prozesselemente, die outgesourct werden können und solche, die im Amt verbleiben müssen. Ökonomisches Kriterium: Effizienz durch Nutzung von Skaleneffekten und/oder spezifischem Know-how; demokratisches Kriterium: Gewährleistung der politischen Verantwortlichkeit.
- Vernetzung der Prozesse mit Dritten gegen Entgelt (in diesem Beispiel: Zahlung pro Transaktion)
- Qualitätskontrolle durch die verantwortliche Verwaltung
- bei komplexeren Netzwerkstrukturen, d.h. bei mehreren Teilnehmern, die nicht alle direkt miteinander verlinkt sind, dürfte ausserdem eine Supervisionsfunktion für die Verwaltung dazu kommen.

4.3 ePS: Direkte Stromverrechnung

Im Bereich der Dienstleistungen (ePS) sind der Phantasie kaum Grenzen gesetzt, wie heute bestehende Prozesse dank eGovernment Lösungen vereinfacht werden können. Die bekanntesten betreffen die elektronische Steuererklärung, deren Aktualität nicht zuletzt auf die Notwendigkeit einer Effizienzsteigerung zurückzuführen ist. Die meisten Steuerverwaltungen in der Schweiz sehen sich vor der Situation, dass sie mit den gleichen Ressourcen bedeutend grössere Volumen an Steuerveranlagungen zu bewältigen haben, nachdem von der zwei- zur einjährigen Veranlagung übergegangen wurde. Will man die Möglichkeiten nutzen, welche die Informationstechnik bieten, so ist ein Verfahren anzustreben, das möglichst wenig Medienbrüche enthält, d.h. eine einmal eingegebene Information sollte direkt verarbeitet werden können. Aus diesem Grund bieten sich Lösungen geradezu an, die es dem Steuerzahler ermöglichen, seine Eingaben direkt in den Browser der Steuerverwaltung einzugeben, wo sie automatisch verarbeitet werden. Im Idealfall sollte es auf diese Weise möglich sein, noch am gleichen Tag die Veranlagung zu erstellen und die Rechnung zu verschicken.

Eine etwas weniger spektakuläre, aber ebenfalls den Service verbessernde Lösung ist das vollautomatische Inkasso des Elektrizitätsverbrauchs bei Privaten und Firmen. Schon heute bestehen Anwendungen, die bei kommerziellen Stromverbrauchern eine direkte Ablesung der Zähler durch das Elektrizitätswerk ermöglichen. Für Private ist dies bis heute noch zu teuer. Mit dem „Internet-Haus“, das immer mehr in den Bereich des Realistischen rückt, sollte auch ein Anschluss der Stromzähler ans Internet technisch wenig Probleme bieten.



Abbildung III-4: Vollautomatisches Inkasso des EW

Das EW würde dann periodisch via Internet (oder ihm nachfolgende Medien) den Stromzähler ablesen, eine Bestätigung zustellen sowie bei Ausbleiben von Widerspruch via LSV den Verbraucher belasten. Der Verbraucher wird nicht beansprucht, Fehler beim Ablesen können ausgeschlossen werden und die Personalkapazitäten der heutigen Ableser können für wichtigere Arbeiten eingesetzt werden.

5 Zusammenspiel von eGovernment und New Public Management

Wer sich mit der Literatur zum New Public Management auseinandersetzt, der stellt bald fest, dass viele Zielsetzungen des eGovernment mit jenen des New Public Management übereinstimmen. Die Frage stellt sich demnach: Ist eGovernment die Weiterentwicklung des New Public Management? oder lakonischer: Kommt nach der Modewelle NPM nun die Modewelle eGov?

Schedler und Proeller erklären die Zusammenhänge und Elemente des New Public Management anhand eines heuristischen Dreiecksmodells.¹⁰ Sie zeigen auf, dass eGovernment als Potenzialelement der öffentlichen Institution gesehen werden kann. Das bedeutet: eGovernment schafft neue Möglichkeiten, um die Entscheidungsfindung, Leistungserstellung und die Abgabe der Leistungen an die Kundinnen und Kunden zu vereinfachen, zu optimieren. Es ist nun an den Verantwortlichen im politisch-administrativen System, daraus eine passende Strategie zu entwickeln, um das Potenzial auszuschöpfen. Im Anschluss daran werden Veränderungen struktureller Art notwendig, d.h. die bestehenden Regeln, die Ablauf- und die Aufbauorganisation sind an die neue Strategie anzupassen.

In der Veränderungsnotwendigkeit zeigt sich eine weitere Parallele zwischen New Public Management und eGovernment. Letzteres baut auf einer Verwaltungskultur auf, die sich bereits vom bürokratischen, nach innen gerichteten Denken gelöst hat. Ansätze, wie sie in einem „Guichet Virtuel“ der Bundeskanzlei oder in einem „Life Event Portal“ nach ausländischem Muster verankert sind, folgen einer anderen Leitidee als der bekannten Regel- und Kreditorientierung der Bürokratie. Sie stellen die Bedürfnisse der

¹⁰ Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 231 ff.

Bürgerinnen und Bürger in den Vordergrund - und behandeln sie damit immer mehr als das, als was sie NPM schon lange sieht: als Kundinnen und Kunden.

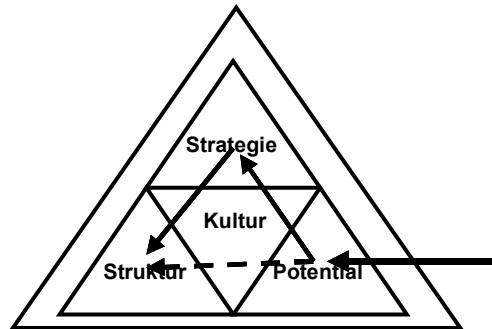


Abbildung III-5: eGovernment als potenzialgetriebene Entwicklung

Gerade in der *Verwaltungskultur* dürfte eines der grössten Hindernisse für ein optimiertes eGovernment liegen. Diese neue Organisationsform fordert eine vermehrte Offenheit gegenüber den externen Anspruchsgruppen, die (noch) nicht in allen Verwaltungseinheiten selbstverständlich ist. Ähnlich sieht auch Reiner mann die Notwendigkeit zu einer wesentlichen Veränderung der Einstellung von Politik und Verwaltung, des öffentlichen Dienstes und der Gesellschaft insgesamt gegenüber der Informationstechnik.¹¹ Stichworte dieser notwendigen „eGovernment Kultur“ im politisch-administrativen System sind etwa:

- **Öffentlichkeit von Politik und Verwaltung:** Dem Ideal einer „gläsernen Verwaltung“ kommt ein umfassendes eGovernment recht nahe, indem viele Prozesse über Internet beobachtbar und nachvollziehbar werden. Gerade auch die Einführung von Politischen Informationssystemen (PIS) oder - wie in Deutschland entwickelt - von Ratsinformationssystemen, die beispielsweise Informationen für Parlamente auf dem Internet zugänglich machen, verändern die Informationsversorgung. Wird etwa der Informationsvorsprung der Regierung gegenüber dem Parlament als Machtkomponente betrachtet, so liegen im Öffentlichkeitsprinzip gar Potenziale für leichte Machtverschiebungen. Dies muss nicht zwingend zu besseren Entscheidungen führen, wie Grabow und Floeting argumentieren,¹² wenn beispielsweise die Ratsmitglieder ihr eigenes Beurteilungsvermögen aufgrund von Halbwissen überschätzen. Hierzu ist jedoch noch erheblicher Forschungsbedarf auszumachen.

¹¹ Reiner mann, Heinrich: Der öffentliche Sektor im Internet: Veränderungen der Muster öffentlicher Verwaltungen, Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 11.

¹² Grabow, Busso/Floeting, Holger: Wege zur telematischen Stadt, in: Kubicek, Herbert et al. (Hrsg.), *Multi-media@Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999*, Heidelberg: Hüthig, S. 78.

- *Kundenorientierung*: Lösungen, die sich die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden der Verwaltung zur Richtschnur machen, basieren auf der Grundprämisse, dass die Verwaltung a) über Kunden verfügt und b) deren Bedürfnisse aufzunehmen hat.
- *Vertrauenskultur*: Vernetzung der Prozesse bedeutet, dass Abteilungen und Personen zusammenarbeiten, die bislang ihre Teiltätigkeiten isoliert erbringen konnten. Dies bedingt nicht nur eine Öffnung gegenüber externen Ansprechpartnern, sondern auch gegenüber internen Mit-Arbeitenden.
- *Technologiefreundlichkeit*: Obwohl die Generation jener Mitarbeitenden und - oft vor allem - Vorgesetzten langsam pensioniert wird, die sich noch weigerte, einen Computer selbst zu bedienen, ist doch ein technologiefreundliches Klima wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines eGovernment Projektes.

Der Bereich des *Potenzials* einer Verwaltung ist mit dem eGovernment - wie oben ausgeführt - der eigentlich treibende Faktor der Veränderung. Dies bezieht sich nicht nur auf die Technologie, sondern auch auf die weiteren Aspekte des Potenzials:

- *Technologie*: Neue Applikationen und Plattformen ermöglichen immer unkompliziertere Interaktionen zwischen Verwaltungen und ihren Ansprechpartnern. Diese Entwicklung wird auch in Zukunft rasant weitergehen, so dass damit zu rechnen ist, dass beispielsweise die Benutzerschnittstellen in den Haushalten erheblich vereinfacht werden, was den Zugang zum eGovernment weiter erleichtert.
- *Humanpotenziale*: Menschen bestimmen auch im eGovernment über die Qualität der Angebote. Die Einführung von eGovernment ist mit weitreichenden Veränderungen in den Verwaltungsabläufen verbunden, die den allgemeinen Ausbildungsstand, aber auch die Lernfähigkeit für Neues ansprechen. Positiv fällt für die Entwicklung ins Gewicht, dass die junge Mitarbeitenden-Generation über einen selbstverständlicheren Zugang zu den elektronischen Medien verfügt als die ältere.
- *Wissenspotenziale*: Je dezentraler die Leistungsprozesse stattfinden, umso wichtiger wird die Bereitstellung von Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Das Internet überflutet den Benutzer förmlich mit Information - die höhere Aufbereitungsstufe, das Wissen, hingegen bleibt für viele noch verborgen. Wissensmanagement wird zum Schlüsselfaktor für dezentrale One-Stop Angebote, für die Übertragung bestimmter Arbeitsprozesse an die Bürger (Steuererklärung direkt selbst eingeben) oder für die demokratische Entscheidungsfindung, beispielsweise im Rahmen von Parlaments-Informationssystemen.

Im Interventionsfeld *Strategie* sind die politischen Entscheidungsträger gefordert, gemeinsam mit den zuständigen Verwaltungsmanagern die richtigen Weichenstellungen einzuleiten. Diese strategischen Überlegungen können und sollten m.E. von Experten-Gruppen vorbereitet werden, die möglichst breit zusammengesetzt sind. Auch hier sind verschiedene Bereiche betroffen, in denen Zielvorgaben notwendig werden:

- *Vision des virtuellen Staates*: Wie soll der Staat der Zukunft mit seinen Anspruchsgruppen verfahren? Welche Möglichkeiten des Internet sollen genutzt werden? Wie will sich der Staat in diesem Umfeld positionieren: Ist er Treiber der Entwicklung

nach früherem französischem Muster, oder nutzt er die „Late Mover Advantage“ und lernt aus den Fehlern der „Internet Freaks“? Gleichzeitig können staatliche Angebote im Bereich der ePS für KMUs katalytische Wirkungen haben, ebenfalls ins eBusiness einzusteigen. Voraussetzung ist allerdings, dass die KMUs Vorteile im Verkehr mit der Verwaltung via Internet erkennen, d.h. auch hier ist die Kundenorientierung erfolgsentscheidend. Im Idealfall könnte ein eGovernment damit eine Brücke zwischen den Habenden und den Nicht-Habenden bauen.

- *Technologiestrategien:* Eine grosse Herausforderung dürfte im schweizerischen Föderalismus darin bestehen, die für eine Vernetzung notwendigen technischen und inhaltlichen Standardisierungen vorzunehmen. Technisch geht es nebst der Antizipation neuer Entwicklungen in den Kommunikationsplattformen unter anderem um die Festlegung eines einheitlichen Kommunikationsstandards, inhaltlich beispielsweise um die Frage, welche Informationen für eine Passbestellung notwendig sind. Hier sind heute zwischen den Kantonen noch - an sich nicht erklärbare - Unterschiede auszumachen, die es zu beseitigen gilt.
- *Leistungsstrategien:* Im Bereich des Leistungsangebots wird sich rasch zeigen, inwiefern die Art der Leistungsabgabe vom Internet verändert wird. Viele Leistungen werden in ihrer Basisleistung unverändert bleiben (müssen), jedoch in einem neuen Gewand erscheinen (Product Redesign). Denkbar ist, dass bestimmte Gemeinwesen in neue Märkte vordringen, beispielsweise indem sich ein Kanton als Provider für Portale von Gemeinden etabliert. Selbstverständlich ist auch der umgekehrte Weg denkbar: Private schliessen sich mit öffentlichen Stellen zusammen und bieten gemeinsam Leistungen an. Solche Fragen müssen zwingend einer klaren Strategie der öffentlichen Institutionen unterliegen, d.h. die Regierungen sind gefordert, Stellung zu beziehen. Nicht zuletzt muss sich ein Gemeinwesen im Rahmen der Leistungsstrategie überlegen, welchen Einfluss die Servicequalität auf die Standortattraktivität haben kann. Hierzu wurde an anderer Stelle eingehender Stellung bezogen.¹³

Auswirkungen werden - zeitlich zuletzt, aber nicht am wenigsten wichtig - auch in den *Strukturen* des politisch-administrativen Systems zu erkennen sein. Hier sind prima vista folgende Entwicklungen absehbar:

- *Zentralisierung und Vernetzung der Information:* Das schweizerische föderalistische System definiert sich nicht selten über eine hohe Eigenständigkeit der einzelnen Gemeinwesen in organisatorischen Fragen. Daraus folgt eine grosse Diversität der Lösungen, die oft inkompatibel zueinander sind. Gleichzeitig werden immer mehr - vor allem kleinere - Gemeinwesen von der dynamischen Entwicklung überrollt und können weder die notwendigen Investitionen noch das Know-how aufbringen, um umfassende eGovernment Lösungen einzuführen. Die Folge wird eine regionale (wenn nicht kantonale) Zentralisierung der Technik sein, indem sich mehrere Gemeinden zu einem Datenverbund mit zentraler Verwaltung zusammenschliessen.

¹³ Schedler, Kuno: Öffentliche Institutionen als Standortfaktoren für die Schweiz, in: Schmid, Hans/Slembeck, Tilman, Finanz- und Wirtschaftspolitik in Theorie und Praxis, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 195 ff.

- *Dezentralisierung der Leistungserbringung:* Trotz der Zentralisierung der Technik ermöglicht sie gleichzeitig eine individualisierte, dezentrale Leistungserbringung. Dies ist augenfällig überall dort, wo die Gemeinden ihre Leistungen dezentral an die Bürgerinnen und Bürger abgeben, sie jedoch in einem regionalen Rechenzentrum verarbeiten lassen. Für grössere Gemeinwesen wären mobile Verwaltungseinheiten ebenso denkbar: Mobile Government. Solche Varianten sind erst angedacht, jedoch trotzdem reizvoll. So könnte beispielsweise eine Stadtverwaltung jeden Tag in einem anderen Quartier einen mobilen One-Stop-Shop anbieten, vergleichbar etwa mit den fahrenden Verkaufswagen eines Grossverteilers. (Damit erhielte der Begriff „M-Government“ eine völlig neue Bedeutung...).
- *Enthierarchisierung:* Nicht zuletzt werden durch die direkteren und vernetzten Prozesse die traditionellen Hierarchien in der Verwaltungsorganisation zu überprüfen sein. Gerade im Bereich Electronic Production Networks (ePN) werden staatliche Institutionen unter Umständen nicht mehr hoheitlich verfügende Behörden sein, sondern Auftraggeber in einem Kontraktverhältnis, oder gar „lediglich“ netzwerkerhaltende Supervisionsfunktionen einnehmen. Auf solche Veränderungen sind die heutigen Verwaltungen noch wenig vorbereitet.

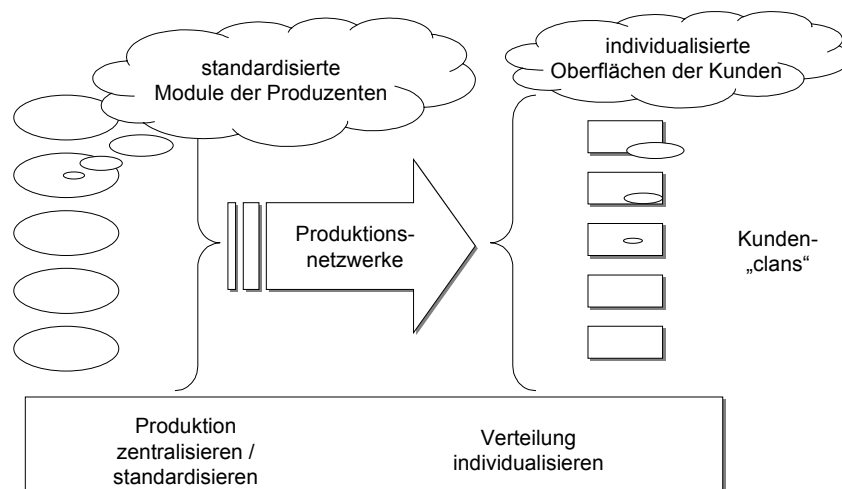


Abbildung III-6: Standardisierung und Individualisierung im eGovernment

Aus dem Gesagten wird der Zusammenhang zwischen NPM und eGovernment deutlich, der auch von Heeks aufgrund seiner international vergleichenden Auswertung von IT-Projekten in politisch-administrativen Systemen erkannt wird:¹⁴

- New Public Management schafft überhaupt die Grundvoraussetzungen für ein neues Denken in Politik und Verwaltung, indem es Wirkungs-, Leistungs-, Kosten- und Kundenorientierung als Leitideen in das politisch-administrative System einbringt.
- Auf dieser Basis kann eGovernment aufbauen und als nach aussen gerichtete Innovation in der Verwaltungsorganisation greifen. eGovernment ist damit nicht eine Ablösung des NPM - NPM ist nicht „out“, eGovernment nicht „in“ - sondern eine komplementäre Chance, die sich in einem veränderten Potenzial der Verwaltung bietet, den Service Public noch optimaler an die Leistungsabnehmer abzugeben.
- Damit wird eGovernment zu einem Element, das die Umsetzung der Ideen des NPM erleichtert. Es fördert also das NPM, auf dem es basiert.

Kriterien für umfassendes eGovernment

- breites Spektrum an angebotenen Leistungen
- Kundennutzen steht im Vordergrund des ganzen Denkens
- ansprechendes, auf klare Benutzerführung ausgerichtetes Design
- Integration der externen mit den internen Prozessen; Intranet als Voraussetzung

Tabelle III-2: Kriterien für umfassendes eGovernment

Eingebettet in ein Ganzes zeigt sich, dass eGovernment ein wichtiges organisatorisches Hilfsmittel für die Umsetzung des NPM sein kann. Das in St.Gallen entwickelte Konzept des NPM (Wirkungsorientierte Verwaltungsführung WoV) geht von unterschiedlichen Rollen aus, die Bürger und Kunden spielen, wenn auch die beiden Rollen in ein und derselben Person vereint sein können. Bürger sind - als politisch denkende Personen - eher an der allgemeinen Auswirkung des staatlichen Handelns interessiert und nehmen daher eine Wirkungsbeurteilung vor. Ihr Blickwinkel ist im Idealfall die Gesellschaft als Ganzes. Dem gegenüber richten die Kunden ihr Interesse primär auf den individuellen Nutzen aus, den sie aus dem staatlichen Handeln ziehen. Dabei kann ein Nutzen auch negativ sein, d.h. sich als Schaden herausstellen. Die Trennung von Einwirkung und Auswirkung, wie sie im WoV-Steuerungsprozess bei Schedler und Proeller beschrieben ist,¹⁵ findet sich auch in dieser Betrachtung.

¹⁴ Heeks, Richard: Reinventing Government in the Information Age, in: ders. (Hrsg.), Reinventing Government in the Information Age. International Practice in IT-enabled public sector reform, London: Routledge, S. 16 ff.

¹⁵ Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 115.

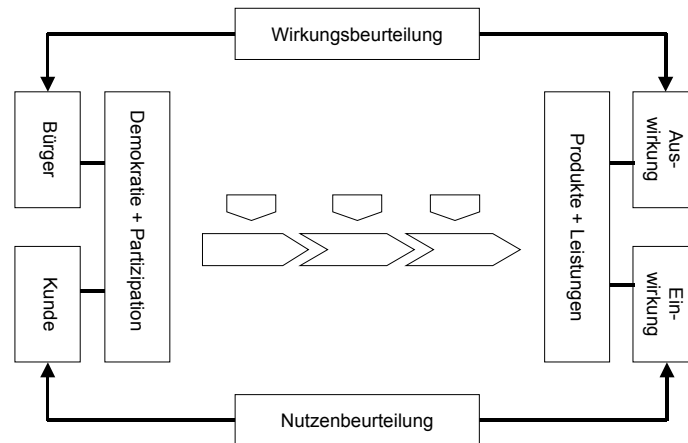


Abbildung III-7: eGovernment als unterstützendes Teilelement des Public Management

Wo NPM auf eine verbesserte Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns dringt, wo es bestimmte Prozesselemente an Dritte vergeben will, wenn diese besser in der Lage sind, sie zu erfüllen, da stösst das eGovernment in die gleiche Richtung. Ein leuchtendes Beispiel ist das eProcurement, d.h. das Beschaffungswesen via Internet. Aus privatwirtschaftlichen Erfahrungen ist bekannt, dass der Übergang des Supply Management vom traditionellen zu Internet-basierten Verfahren Einsparungen bis zu 20% mit sich brachte.¹⁶ Tatsächlich lässt sich die Frage stellen, ob etwa die Materialbeschaffung zukünftig nicht direkt via Internet erfolgen kann. Ein Gemeinwesen würde dann Offerten von Lieferanten via Internet einholen, mit Rahmenverträgen die Konditionen aushandeln und die einzelnen Verwaltungseinheiten direkt bei den Lieferanten das notwendige Material bestellen lassen. Damit könnte auf eigene Materialzentralen und Lagerhaltung verzichtet werden, und dank einer automatischen Bündelung der Bestellungen könnten trotzdem Sonderkonditionen erwartet werden.

6 Kritisches zum eGovernment

Natürlich birgt auch das eGovernment Gefahren, derer man sich bei einer Einführung bewusst sein muss. Skeptiker führen etwa an, es bestehe für die Verwaltung keine akute Gefahr, durch Internet-Angebote der Konkurrenz aus dem Markt gedrängt zu werden. Somit fehle auch der Handlungsdruck für die Politik. Ausserdem bestehe im Verwaltungsumfeld wenig Aussicht auf Belohnung von innovativen Angeboten oder Personen. Schliesslich verfügten gerade die hauptsächlichen Zielgruppen der Leistungsverwaltung - ältere Leute, Arme, schlechter Ausgebildete - oft nicht über einen Internetanschluss,

¹⁶ The Economist, 14.7.2000.

was zu einer Ungleichbehandlung führe bzw. die eGovernment Angebote ins Leere stossen lasse. Klar ist, dass Sicherheit und Vertrauen im eGovernment ein noch grösseres Thema sein wird als in jedem anderen Bereich des eCommerce.

In der Tat zeigen US-amerikanische Studien, dass in den USA bezüglich der Anbindung an das Internet recht grosse Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen bestehen. Das US Department of Commerce hat auf Internet verschiedene Berichte zur Thematik des „Digital Divide“ publiziert, die aufzeigen, dass die Herkunft und die Lebensumstände einer Person die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, über einen Internet-Anschluss zu verfügen. Dies hat zur Folge, dass auf absehbare Zeit eine Parallelführung von eGovernment Lösungen und traditionellen Verfahren notwendig sein wird. Andererseits ist im Moment nicht voraussehbar, inwiefern dieser Digital Divide mit dem Aufkommen neuer Kommunikationsplattformen aufrecht erhalten wird. Gemäss US Department of Commerce hat er in den letzten Jahren tendenziell eher zugenommen, wenn auch nicht dramatisch.

Bevorzugt	Höhere Wahrscheinlichkeit	Benachteiligt
☺ College Abschluss	16 x	☹ Grundschulabschluss
☺ hohes Einkommen in städtischer Gegend	20 x	☹ tiefes Einkommen in ländlicher Gegend
☺ weiss, tiefes Einkommen	3 x	☹ schwarz, tiefes Einkommen
☺ weiss, tiefes Einkommen	4 x	☹ hispanic, tiefes Einkommen
☺ vermögend, asiatische Abstammung	34 x	☹ arm, schwarz
☺ weiss, beide Eltern	2 x	☹ weiss, allein erziehend
☺ schwarz, beide Eltern	4 x	☹ schwarz, allein erziehend
☺ ohne Behinderung	3 x	☹ mit Behinderung

Tabelle III-3: Digital Divide in den USA¹⁷

Die Rolle des Staates in dieser Frage ist im Moment ebenfalls noch offen. Wenn etwa heute eine flächendeckende Versorgung aller Regionen der Schweiz mit Telefon und Post als *Service Public* angesehen wird, so liesse sich die Frage stellen, ob nicht zukünftig die Anbindung an das Internet mindestens ebenso wichtig sein wird.

7 Lessons Learned

eGovernment ist heute kaum mehr durch technische Restriktionen eingeschränkt. In den meisten schweizerischen Gemeinwesen fehlt primär das Geld, um die Entwicklung so schnell voranzutreiben, wie es technisch möglich wäre. Doch auch dies ist letztlich ein

¹⁷ US Department of Commerce, www.ntia.doc.gov/ntiahome/fttn99/, 8. Sep. 00.

politisch zu fällender Entscheid, der je nach Stärke des Drucks aus der Wählerschaft früher oder später erfolgt. Viel bedeutender und unberechenbarer sind die Auswirkungen des eGovernment auf die Inhalte und Prozesse der schweizerischen Politik. Es ist anzunehmen, dass beispielsweise die Einführung von Abstimmungen und Wahlen über Internet eine höhere Beteiligung bei Wählerschichten auslöst, die nicht in gleichem Masse durch die traditionellen Verfahren angesprochen wurden. Politik und Öffentlichkeit werden lernen müssen, mit diesen neuen Gegebenheiten umzugehen.

Selbst wenn Wahlen und Abstimmungen im Internet mittelfristig vor allem von den Internet-Freaks benützt werden dürften, so ist abzusehen, dass die Mehrheit der Verwaltungsleistungen durch den Einsatz von eGovernment erheblich an Qualität gewinnen wird. Die technische und organisatorische Herausforderung, der die Verwaltung gegenüber steht, bietet damit auch eine grosse Chance, auch die Schnittstelle zwischen Bürger und Staat zu entkrampfen und durch elektronische Medien qualitativ aufzuwerten.

eGovernment kann pragmatisch in Schritten eingeführt werden, die nach und nach die beschriebenen Elemente angehen. Richtig umfassend ist eine Lösung jedoch erst dann, und optimale Synergien können freigelegt werden, wenn der gesamte Prozess elektronisch abgebildet wird. Dies erfordert eine Technologie-Infrastruktur, welche die Nutzung von internen und externen Netzwerken (Intranet/Extranet) ermöglicht. In diesen Netzen fließen unzählige Informationen, die durch ein bewusstes Management des Wissens derart strukturiert und aufbereitet werden müssen, damit intern und extern gezielt auf die gewünschten Informationen zugegriffen werden kann.

Die jüngsten Entwicklungen in der Schweiz schaffen im Moment noch etliche Insellösungen: Gemeinden und Kantone versuchen, im Alleingang eGovernment umzusetzen. Darüber hinaus werden immer mehr Institutionen aus der Verwaltung herausgelöst und verselbständigt. Aus einer gesamtheitlichen Perspektive bringt dies Probleme mit sich: Der Bürger will eine einzige Anlaufstelle für seine Anliegen. Die Realisierung eines solchen Portals erfordert eine Standardisierung der Schnittstellen - idealerweise durch eine nationale, neutral koordinierte Standard Setting Organisation.

Zusammenfassend sind folgende notwendigen Elemente zu beachten, wenn eGovernment in einem Gemeinwesen erfolgreich umgesetzt werden soll:

- *Kundenoptik*: anstelle der „Wir über uns“ - Nabelschau auf der Homepage sollen Probleme des Kunden gelöst werden („Life Event Portal“).
- *Mediensprünge vermeiden*: Integration von Intra-, Extra- und Internet-Lösungen, so dass einmal erfasste Daten direkt weiter bearbeitet werden können.
- *Reorganisation der Prozesse*: Das Back-Office ist zwingend darauf hin zu überprüfen, ob neue Abläufe notwendig werden, um die neue One-Stop Philosophie auf dem Internet umfassend umzusetzen.
- *Produktions- und Entscheidungsnetzwerke*: Der Umgang mit externen Partnern ist zu fördern, was neuer Erfahrungen bedarf. Die Pflege von Public-Public und Public-Private Partnerships gehört bislang nicht zu den Kernaufgaben der Verwaltung und muss neu eingeübt werden.

- *Nationale Standardisierung*: Public-Public/Public-Private Kommunikation bedingt eine Festlegung einer gemeinsamen „Sprache“, sowohl digital wie auch nicht-digital.
- Ideal wäre eine nationale *Identitätsnummer* für alle Einwohnerinnen und Einwohner, um sowohl Objekt- wie auch Subjekt-basierte Lösungen in den virtuellen Schaltern anbieten zu können, die über die Grenzen des einzelnen Gemeinwesens hinaus gehen.
- *NPM* und dessen Gedankengut sollte bereits eingeführt, die Verwaltung in betriebswirtschaftlichem Denken geübt sein.

Tipps für die Einführung von eGovernment

- Aufbau eines leistungsfähigen Intranet als Basis für ePS Angebote
- starke Projektorganisation
- schrittweise Verbesserung der bestehenden Homepage (siehe die drei Generationen von Website-Lösungen)
- möglichst wenig Customizing, möglichst viel vorhandene Technologie einsetzen
- verschiedene Kommunikationskanäle ermöglichen (Internet, WAP, Telefon, digitale TV-Geräte, Fax), um niemanden vom Kontakt mit der Verwaltung auszuschliessen und um zukünftige Entwicklungen offen zu halten
- Verkehrsspitzen in Betracht ziehen. Dies gilt auch für eine einzurichtende Hotline bzw. ein Helpdesk
- Life Event Portal als Vision: Beschränkung auf eine einzige Schnittstelle mit einheitlichem Outfit gegenüber den Kundinnen und Kunden
- gradlinige Such- und Navigationsfunktionen planen und umsetzen sowie gemeinsame Angebote mit Privaten testen (Lizenzen, Vergabekriterien etc.)

„Start small, scale fast, deliver value“

Tabelle III-4: Tipps für die Einführung von eGovernment¹⁸

¹⁸ Auswertung der Berichte im Economist, Juni 2000.